

Annechien van Buurt en Eefje Teeuwisse

Annechien van Buurt en Eefje Teeuwisse zijn de initiatiefnemers van *Take a Step* en maken inzichten uit de positieve psychologie toepasbaar voor het onderwijs. Zij zijn de auteurs van *Waarderend leren in het voortgezet onderwijs*.

E-mail: annechien@takeastep.nl en eefje@takeastep.nl

Een krachtig alternatief voor een klassieke visitatie

Collegiaal waarderend onderzoek

Steeds meer schoolbesturen kiezen voor een vorm van collegiale visitatie met als doel om met en van elkaar te leren, en zo de kwaliteit van het onderwijs in gezamenlijkheid te versterken. Annechien van Buurt en Eefje Teeuwisse ontwikkelden hiervoor het collegiaal waarderend onderzoek (CWO) met het oog op een hoge leeropbrengst voor zowel de ontvangende school als de bezoekende commissie. In dit artikel beschrijven zij de belangrijkste lessen die ze tijdens het opzetten en uitvoeren van deze CWO's geleerd hebben.

Wat is een collegiaal waarderend onderzoek?

Een audit of normerende visitatie laat zich vaak kenmerken door een beoordelend karakter vanuit een vooraf vastgesteld kader. Een groep van buiten toetst in welke mate zij bepaalde kenmerken of criteria terugziet binnen de school op basis waarvan zij een (eind)oordeel geeft. Een nadeel van deze manier van werken is dat medewerkers van de bezochte school zich lang niet altijd gezien en gekend voelen en daardoor moeite hebben om in de spiegel te kijken die hen wordt voorgehouden. Als reactie hierop kan de school in de verdediging

schieten, het oordeel ter discussie stellen en de adviezen naast zich neerleggen. Een ander nadeel is dat een school, uit angst een negatief eindoordeel te krijgen, zichzelf niet kritisch onder de loep durft te nemen en mooi weer gaat spelen. Kortom, reacties die leren en ontwikkelen eerder in de weg staan dan stimuleren. Onze ervaring is dat een collegiaal waarderend onderzoek in elk geval tot leren uitnodigt. In de kern komt het erop neer dat scholen bij elkaar in kaart brengen welke krachten, successen en ontwikkelkansen zich voordoen bij bepaalde relevante vraagstukken, vanuit de overtuiging dat elk systeem de oplossing voor het



vraagstuk al voor een deel in huis heeft. Het is de kunst deze kiemen op te sporen, te onderzoeken en te vergroten.

De aanpak en onderliggende uitgangspunten van een collegiaal waarderend onderzoek zijn geworteld in *appreciative inquiry*, positieve psychologie en oplossingsgericht werken (Berg & Szabo, 2007; Bohlmeijer et al., 2013; Schlundt Bodien & Visser, 2008; Visser, 2013). Wat deze drie stromingen met elkaar gemeen hebben is dat de focus generatief is: het proces dient energie te geven aan alle betrokkenen en ideeën om een volgende stap te zetten in een betekenisvol vraagstuk. Een belangrijke sleutel daarbij is het in kaart brengen en onderzoeken van kleine en grotere succeservaringen: momenten waarop de dingen gaan zoals je dat graag wilt. Door aandacht te hebben voor deze successen en ze te onderzoeken – waar lukt het al en waarom lukt het daar? – krijgt de school handvatten om dat wat werkt te versterken (Tjepkema, Verheijen & Kabalt, 2016; Van Buurt, Teeuwisse & Timmermans, 2017). Een ander wezenlijk kenmerk van een waarderend onderzoekende aanpak is dat

de geformuleerde oplossingsrichtingen zoveel mogelijk uit de school zelf komen en niet van buiten (Berg & Szabo, 2007). Op verschillende manieren breekt een waarderende aanpak dan ook met de meer klassieke benadering van een visitatie.

Ingrediënten van collegiaal waarderend onderzoek

Er is niet één juiste manier om een collegiaal waarderend onderzoek vorm te geven. Wel is een aantal ingrediënten te definiëren die het proces zo betekenisvol en energiek mogelijk maken:

- waarderende en onderzoekende houding van alle betrokkenen,
- door de school geformuleerde onderzoeksvraag,
- proces van zelfreflectie,
- bezoekdag vol betekenisvolle gesprekken,
- zorgvuldige terugkoppeling.

Waarderende en onderzoekende houding van alle betrokkenen

Het belangrijkste ingrediënt om een waarderend onderzoek tot een succes te maken is een basis-

houding van vertrouwen en nieuwsgierigheid naar elkaar en de centrale vraagstukken. Het stellen van vragen speelt een belangrijke rol binnen een waarderend onderzoek. Het gaat dan om vragen gericht op geboekte progressie of behaalde successen, ambities, wensen en ideeën, kansen en eerste stappen. Zo zet het proces van een waarderend onderzoek aan tot reflectie en ontwikkeling.

Door de school geformuleerde onderzoeksvraag

Een ander belangrijk kenmerk is dat de bezochte school eigenaar is van het proces. Hoe hoger de betrokkenheid en het gevoel van eigenaarschap binnen de school voor het onderzoek, hoe groter de kans dat het onderzoek een waardevolle bijdrage aan de schoolontwikkeling levert. Het werken met een centrale onderzoeksvraag, geformuleerd en gedragen door de school – en niet alleen de schoolleiding! – vervult hierbij een wezenlijke rol. Denk aan vragen als: Wanneer staan leerlingen aan bij ons in de les en hoe kunnen we deze actieve en betrokken houding nog verder versterken? Hoe kunnen we meer gebruikmaken van alle aanwezige kwaliteiten en expertise binnen het team, ten behoeve van de bredere schoolontwikkeling?

Proces van zelfreflectie

In aanloop naar het bezoek reflecteert het team van de school op de ontwikkelingen die ze met elkaar hebben doorgemaakt de afgelopen jaren. Dit proces resulteert in een beknopte zelfevaluatie; de verwoording van een reflectie met alle partijen die er in relatie tot de onderzoeksvraag toe doen, met vragen als:

- Waar zijn wij als school trots op als we terugblikken op de afgelopen jaren?
- Welke stappen willen we de komende tijd zetten met elkaar? En wat maakt dit belangrijk voor ons?
- Wat houdt ons, met het oog op deze ambitie(s), bezig? Hoe vertaalt zich dat in een onderzoeksvraag?
- Wat gaat ons in relatie tot deze vraag al goed

af? Waar hebben we progressie geboekt en/of zien we mooie voorbeelden?

- Wat vinden we in relatie tot de onderzoeksvraag nog lastig? Hoe proberen we hier nu mee om te gaan?
- Wat hopen we dat het onderzoek ons oplevert?

Bezoekdag vol betekenisvolle gesprekken

Een derde kenmerk van een collegiaal waarderend onderzoek is de sterke nadruk op het voeren van betekenisvolle gesprekken tijdens de bezoekdag. Het doel van deze gesprekken is zeker niet alleen om als commissie voldoende informatie te verzamelen, maar ook om de school juist al tijdens deze gesprekken te helpen reflecteren op de eigen praktijk, het verwoorden van ambities en in kaart brengen van ontwikkelkansen. In de planning van een bezoekdag spelen deze gesprekken dan ook een grotere rol dan het bezoeken van lessen.

De gesprekken kunnen in allerlei wisselende samenstellingen plaatsvinden, afhankelijk van de onderzoeksvraag. Zo werden leerlingen bevroegd op hun ervaring met een nieuw onderwijsconcept, waar docenten van de school zelf als geïnteresseerde toehoorders bij aanwezig waren. In het kader van een onderzoek naar motivatie werd uitgebreid met onderbouwdocenten gesproken over de toepassing van tablets in de klas en met de bovenbouwleerlingen juist over het geven van meer keuzevrijheid.

Zorgvuldige terugkoppeling

Aan het eind van de bezoekdag geeft de commissie een aantal eerste observaties terug aan het schoolteam. Wat heeft de commissie gehoord over wat de school bijzonder maakt? Wat zijn de rode draden die de commissie ten aanzien van de onderzoeksvraag uit de gesprekken heeft gehaald? In de dagen daarna gaat de commissie aan de slag met het schrijven van een rapportage. De kunst is om de balans te vinden tussen enerzijds inzichtelijk maken van wat de school al heeft bereikt, en anderzijds voldoende aanknopingspunten

bieden voor een volgende stap. Op het moment dat de school zich gezien voelt, zich in de belangrijkste observaties herkent en energie krijgt om met de ontwikkelkansen aan de slag te gaan, kan de commissie tevreden zijn. Als laatste onderdeel van het proces wordt besproken hoe de school het proces beleefd heeft, de rapportage geland is, en wordt er meegedacht over de vervolgstappen die de school gaat zetten.

Een interessante ontwikkeling van de afgelopen tijd is dat we zien dat scholen er steeds vaker voor kiezen om geen algemene terugkoppeling aan het eind van de dag te doen voor het hele team, maar op de dag zelf voor een gezamenlijke analysesessie te kiezen waar naast de commissieleden ook een aantal betrokken mensen uit het team bij aanwezig zijn.

Wat levert een waarderende aanpak op? Bezochte school voelt zich gezien en recht gedaan

Dat een waarderende aanpak energie oplevert bij alle betrokkenen – bij de bezochte scholen en de commissieleden – heeft de Stichting Het Zelfstandig Gymnasium aan den lijve ondervonden. Zes jaar geleden startte de stichting collegiale visitaties met als doel het gymnasiale karakter van de veertig aangesloten gymnasia te toetsen en te verstevigen. Door kennismaking met het waarderend perspectief veranderde het oorspronkelijke doel en kwam de onderzoeksvraag van de gevisiteerde school centraal te staan. Ingeborg Kromhout, onderwijsdirecteur van de stichting en trekker van de collegiale schoolbezoeken zegt hierover: “De energie die in de gesprekken vrijwel altijd ontstaat, is af te lezen aan de glimmende ogen, aan enthousiaste reacties op elkaars voorbeelden en is bovendien te horen in de feedback die de commissie vaak aan het eind van het gesprek krijgt: ‘Zo willen we vaker over onderwijs praten’.”

Een derde kenmerk van een collegiaal waarderend onderzoek is de sterke nadruk op het voeren van betekenisvolle gesprekken tijdens de bezochtdag

Er ontstaat openheid in het proces

De Nederlandse Dalton Vereniging verbindt de 368 basis en middelbare daltonscholen die Nederland telt. Getrainde commissieleden bezoeken de scholen om de paar jaar, met als doel te toetsen of de betreffende school weer voor vier (vo) of vijf (po) jaar een licentie krijgt. Zo bewaken en versterken de leden met elkaar de kwaliteit van het daltononderwijs in Nederland. Een paar jaar geleden voelden de voorzitters van het voortgezet onderwijs de behoefte om hun visitatieaanpak door te ontwikkelen. Jos Catau zegt daarover: “Bij een aantal scholen pakte de visitatie negatief uit; niet alleen in de beoordeling, maar juist ook in het proces. Visitatieteams keken niet meer open en nieuwsgierig naar hoe een school op eigen wijze invulling gaf aan de daltonwaarden, maar waren vooral gericht op het afvinken van hun lijstje met criteria. Scholen voelden zich soms afgerekend waardoor de visitatie een contraproductief effect had. Hier wilden we verandering in brengen. Niet langer een gedetailleerde lijst, waarbij er getoetst werd of een school bijvoorbeeld voldoende daltonuren op het programma had staan, maar ons bekwamen in het stellen van onderzoekende vragen naar de ontwikkeling op de daltonwaarden.” De bezoekers helpen nu de school om boven tafel te krijgen waarin de specifieke kracht van hun daltononderwijs gelegen is en waar mogelijkheden liggen om deze verder te versterken.

Er ontstaat meer verbinding tussen de betrokken scholen

NUOVO Scholengroep is een Utrechts schoolbestuur waarbinnen tien verschillende middelbare scholen met een eigen signatuur aan goed onderwijs werken. Met en van elkaar leren was lange tijd geen vanzelfsprekendheid. Het collegiaal waarderend onderzoek wist hier iets in te doorbreken. De initiatiefnemers Hanneke Taat en Sanne Peters-Pinke zeggen hierover: "Wij hebben gemerkt dat door de waarderende onderzoeken er meer begrip en waardering voor elkaars aanpak is gekomen. Het onderzoek brengt dat wat de school eigen maakt op een hele positieve manier naar boven. Bij ons is het sleutelwoord vertrouwen geweest. Scholen zien dat commissies vanuit een collegiale houding komen om hen verder te brengen op hun vraagstuk."

Het bezoek is leerzaam voor alle partijen

Veel scholen geven terug dat een waarderend onderzoek helpt om kennis die impliciet al aanwezig is in de school op tafel te krijgen. Zo bracht het bezoek aan een vernieuwingschool in Utrecht naar voren dat het tempo, dat bij de invoer van het nieuwe rooster gehanteerd werd, te hoog was. Op basis van dit inzicht heeft de school zichzelf een jaar extra tijd gegeven. Een klein vmbo leerde van het bezoek dat de school het sterke pedagogisch klimaat en de vele praktijkmogelijkheden nog veel beter over het voetlicht konden brengen bij partijen buiten de school. Op een andere school waar veel leerlingen binnenkomen met een taalachterstand werd onderzocht wat docenten al doen waardoor leerlingen vooruitgaan in hun taalbeheersing en waar nog mogelijkheden liggen. De conclusie was dat als de onderlinge uitwisseling tussen docenten geïntensiveerd zou worden, de school als geheel snelle vooruitgang kon boeken op taalontwikkeling.

Is een waarderende insteek ook mogelijk bij een beoordeling?

Ook in een context waar sprake is van een extern oordeel aan de hand van een vooraf geformu-

leerde norm (zoals bij de daltonscholen) zijn er volop mogelijkheden om het proces zo waarderend mogelijk te maken.

De onderliggende waarderende en onderzoekende houding kan altijd het uitgangspunt zijn, hoe beoordelend de setting ook is. Op het moment dat het je als commissie lukt om het vellen van een oordeel zo lang mogelijk uit te stellen en juist zo onderzoekend mogelijk de dag in te gaan, stel je de school in staat om zich op een ontspannen manier te laten zien en open te stellen voor verdere ontwikkeling. Als de school het gevoel krijgt zich de hele dag te moeten verantwoorden of verdedigen, dan kan zelfs een uiteindelijk positief oordeel toch niet het gewenste stimulerende effect hebben.

Investeer daarnaast in een helder, gedragen kijkkader. Het kijkkader bepaalt namelijk wat je ziet en daarmee ook wat je uitvergroot in de praktijk. Als Dalton Vereniging kun je kijken hoe de verschillende scholen een invulling geven aan de vijf daltonwaarden en of dat past bij hoe je het graag zou willen zien. Of je kunt kijken naar het reflectievermogen, het ontwikkelvermogen en de mate van gedeeld eigenaarschap binnen het team ten aanzien van het daltononderwijs. In dit tweede geval doet het er minder toe hoe de school precies een invulling aan zijn daltononderwijs geeft, maar vooral of het daltononderwijs steeds in ontwikkeling is vanuit de vijf waarden.

Kortom, wat betreft het kijkkader is het van groot belang dat de verwachtingen over en weer helder zijn, dat de school goed weet waar tijdens de visitatie naar gekeken wordt en waarom juist daarnaar gekeken wordt. Dit proces is ook nooit 'af'. Als commissie vraagt het steeds opnieuw om met toewijding het kijkkader zoveel mogelijk eenduidig toe te passen, in gezamenlijkheid door te ontwikkelen en uit te dragen. Hoe logisch dit ook klinkt, in de praktijk zien we vaak grotere verschillen dan wenselijk. Zo krijgen we van scholen terug dat ze op punten feedback hebben gekregen, waarvan ze niet wisten dat die in de visitatie meegenomen

zouden worden. Of merken we dat commissieleden dezelfde lesbezoeken vanuit een verschillend kader (en onderliggende opvattingen) observeren en beoordelen. En juist dan ontstaat wrijving tussen de commissie en school.

Verder kan werken met een door de school geformuleerde onderzoeksvraag een prima aanvulling zijn op het vaste kijkkader. Hiermee kan de school een eigen accent leggen. ■

Met dank aan Ingeborg Kromhout (Stichting Het Zelfstandig gymnasium), Jos Catau (Nederlandse Daltonvereniging) en Hanneke Taat en Sanne Peters-Pinkse (NUOVO) voor hun bijdrage aan dit artikel.

Referenties

- Berg, I.K., & Szabo, P. (2007). *Oplossingsgericht coachen*. Zaltbommel: Thema.
- Bohlmeijer, E., Bolier, L., Walburg, J.A., & Westerhof, G. (2013). *Handboek voor positieve psychologie: Theorie, onderzoek en toepassingen*. Amsterdam: Boom.
- Buurt, A. van, Teeuwisse, E., & Timmermans, N. (2017). *Waarderend leren in het voortgezet onderwijs: Versterken van talent, plezier en motivatie op school*. Huizen: Pica.
- Schlundt Bodien, G., & Visser, C. (2008). *Oplossingsgericht aan de slag: Grondhouding en techniek*. IJsselstein: Crystallise Books.
- Tjepkema, S., Verheijen, L., & Kabalt, J. (2016). *Waarderend veranderen: Appreciative Inquiry in de dagelijkse praktijk van managers*. Amsterdam: Boom.
- Visser, C. (2013). *Progressiegericht werken: Betekenisvolle vooruitgang*. Driebergen: JustInTime Books.

Hoe zet je zelf een CWO op?

Als je zelf een CWO op wilt zetten, is het van belang de betrokkenen eerst kennis te laten maken met het waarderend perspectief. Een goede voorbereiding van de commissie en de te bezoeken school is essentieel. Dat geldt ook voor het oefenen met het stellen van waarderende vragen.

Meer praktische informatie over de invulling van een waarderend onderzoek en een voorbeeld van een rapportage is te vinden op www.takeastep.nl/waarderend-visiteren.